

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Ein Wort zuvor</b>	<b>11</b>
<b>1 Die neue Rolle des Controllers</b>	<b>13</b>
<b>2 Berichte – Zahlen ins rechte Licht rücken</b>	<b>19</b>
2.1 Berichte vorbereiten	24
2.1.1 Schrittweise vorgehen	25
2.1.2 Fakten schnell erarbeiten	26
2.1.3 Die Vier-Verständlichmacher	29
2.1.4 Wie „tickt“ der Adressat? – die verschiedenen Lerntypen	31
2.2 Wie Zahlen wirken	34
2.3 Über den Umgang mit Informationen	38
2.3.1 Informationsmanagement	39
2.3.2 Informationsangebot	40
<b>3 Präsentationen – die Liveperformance</b>	<b>43</b>
3.1 Präsentation – so wird sie professionell	44
3.1.1 Diagramme und Tabellen	44
3.1.2 Medien für die Visualisierung	50
3.1.3 Visualisierung – darauf kommt es an	55
3.1.4 SMART und AIDA	59
3.2 Vorbereiten der Präsentation	62
3.2.1 Das Publikum analysieren	63
3.2.2 Mit Einwänden umgehen	64
3.2.3 Mit Fragen umgehen	66
3.2.4 Drehbuch für die Präsentation	69
3.2.5 Stolperstein Lampenfieber	77
3.2.6 Schwierige Situationen meistern	79
<b>4 Typische Einsatzszenarien für Controller</b>	<b>83</b>
4.1 Jahresabschlussanalyse: Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens darstellen	84
4.1.1 Jahresabschlussanalyse – worum es geht	85
4.1.2 Fallbeispiel Outdoor Equipment AG	90

4.2	Realistische Planzahlen einholen und verhandeln	101
4.2.1	Planzahlen verhandeln – worum es geht	102
4.2.2	Planungsinhalt und -zeithorizont	103
4.2.3	Bottom-up oder Top-down?	104
4.2.4	Ablauf des Planungsprozesses	104
4.2.5	Fallbeispiel Bauunternehmer Sonner GmbH	105
4.3	Abweichungsanalyse	116
4.3.1	Abweichungen analysieren – worum es geht	116
4.3.2	Ziele der Abweichungsanalyse	117
4.3.3	Ablauf der Abweichungsanalyse	118
4.3.4	Fallbeispiel Zahnradfabrik Rabe AG	119
4.4	Ergebnisse darstellen und Maßnahmen diskutieren	130
4.4.1	Ergebnisse und Maßnahmen – worum es geht	131
4.4.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	131
4.4.3	Fallbeispiel Schreibwarenfabrik Schreibfix GmbH	134
4.5	Den Vergleich mit besonderen Leistungen wagen – Benchmarking	142
4.5.1	Benchmarking – worum es geht	142
4.5.2	Fallbeispiel Automobilzulieferer Wagner AG	146
4.6	Finanzierungsentscheidungen vorbereiten und treffen	155
4.6.1	Finanzierung – worum es geht	155
4.6.2	Phasen der Finanzierung	159
4.6.3	Vorbereitung	162
4.6.4	Fallbeispiel Speed & Security	174
4.7	Investitionsentscheidungen richtig vorbereiten und darstellen	175
4.7.1	Investitionsentscheidungen – worum es geht	175
4.7.2	Vorbereitung	178
4.7.3	Fallbeispiel Sonnenschein-Immobilien	190
<b>5</b>	<b>Spannungsfeld Controlling</b>	<b>193</b>
5.1	Rollen und Kompetenzen des Controllers	196
5.2	Überzeugungsarbeit leisten: Diskutieren und Argumentieren	200
5.2.1	Vorbereitung auf Controllinggespräche	200
5.2.2	Überzeugend argumentieren	203
5.3	Das Controllinggespräch führen	204
5.4	Mit Widerständen umgehen	205
5.4.1	Widerständen aktiv begegnen	208
5.4.2	Schlüsselkompetenz – professionell fragen	208
5.4.3	Funktionen von Fragen	208
5.4.4	Regeln für das Fragen	209
5.4.5	Widerstände lösen durch Problemlösungsfragen	209
5.5	Schwierige Gesprächspartner	210

<b>6</b>	<b>Konflikte im Controlling erfolgreich meistern</b>	<b>213</b>
6.1	Konfliktanalyse: Sich einen Überblick verschaffen	215
6.2	Strategie der Konfliktlösung	216
<b>7</b>	<b>Was bringt die Zukunft?</b>	<b>219</b>
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>223</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>225</b>